



ユーラシア研究所レポート No.7

2012年5月2日

トヨタ vs 現代：ロシア自動車市場をめぐる攻防

富山 栄子

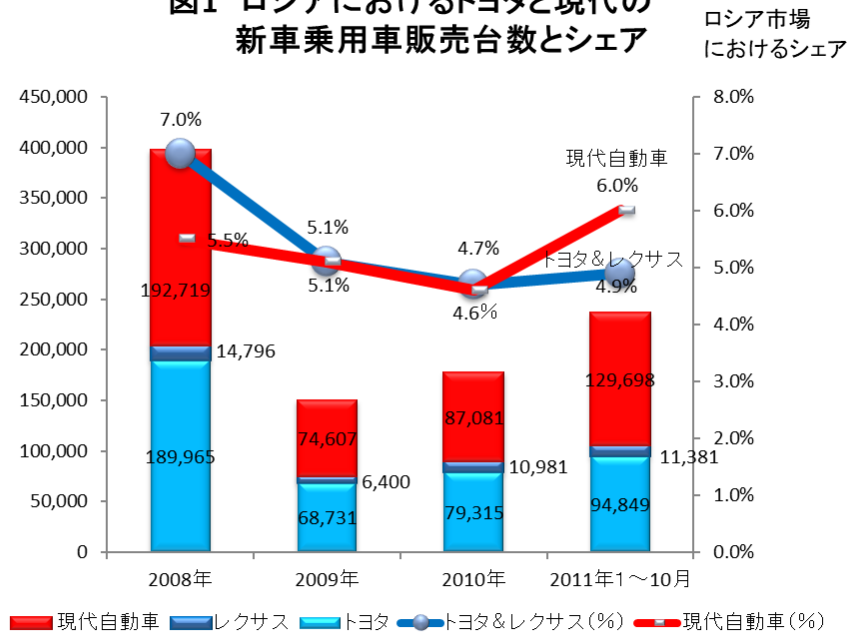
概要

ロシアは、物流、整備サービス、流通網等のインフラが不完全な新興国である。ロシア市場に対して、日本のトヨタと韓国の現代自動車がどのようにビジネスを展開していったのか。①ロシア市場参入プロセス、②マーケティング戦略、③両社のアプローチの違い、④ロシアの不完全なインフラへの対応について比較した。

はじめに

人口が年々減少しているロシアの自動車市場は、中国やインドほど大きな魅力があるわけではない。欧州では独仏伊の競争力のある国産メーカーが存在するが、ロシアでは国産メーカーに国際競争力があるとはいえない。また、Cセグ、SUVと、プレミアムクラスが増加傾向にあり、その意味で日韓自動車メーカーにとって重要な市場である。トヨタは富裕層にターゲットを絞り、高付加価値高価格の製品サービスの「自国モデル」をロシアで「再現」してきた。しかし、高級車は一台あたりの利益は大きいですが、販売台数は多くなく、結果的にシェアを落としている（図1）。

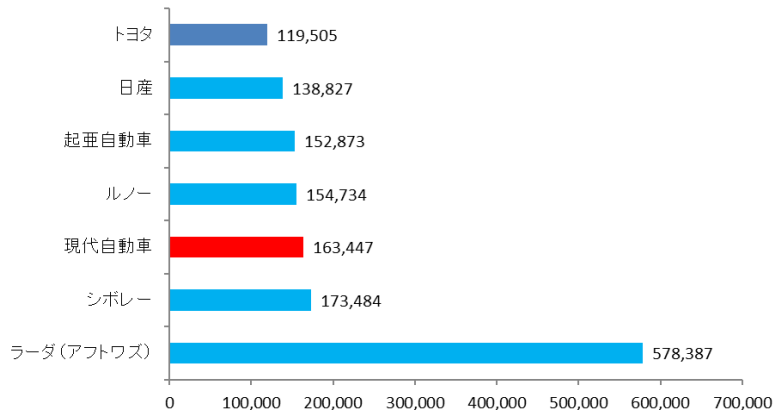
図1 ロシアにおけるトヨタと現代の新車乗用車販売台数とシェア



出所: トヨタ、現代自動車、AEB、トヨタ通商各種資料より作成。

トヨタは 2007 年に現地生産を開始しているのに対し、現代自動車は、2010 年からようやく現地生産を開始した後発企業である。2010 年から生産を開始した現代ソラリスが好調で、車種別では 2011 年に国産車ラーダに次いで第 3 位、外国車では第 1 位を占めている（図 2）。ブランド力や技術力に劣る後発の現代グループがなぜシェアを伸ばしているのか。先進国メーカーのトヨタと後発国メーカー現代のロシア市場へのアプローチについて、①ロシア市場参入プロセス、②マーケティング戦略、③両社のアプローチの違い、④ロシアの不完全なインフラへの対応について比較検討してみよう。

図2 ロシアにおけるブランド別新車販売台数(2011年)



出所: 2012年1月16日国際自動車ニュース。

1. 参入プロセス

1-1. トヨタと現代の参入プロセス

トヨタのロシア市場参入プロセスは、旧ソ連時代に商社経由でロシアへ輸出する間接輸出を行うことから始まった。その後、2001 年から自社の総輸入販売会社を設立し直接輸出を開始し、販売子会社、生産子会社を順番に設立し、現在に至る。

1998年	駐在員事務所設立
2001年	総輸入販売会社TMR (TOYOTA MOTOR RUSSIA (TMR) 設立
2002年	TMR営業開始
2004年	シベリアをテリトリー化 (2012年現在極東沿海地方のみ商社が担当)
2005年4月	ロシア経済発展貿易省、サンクトペテルブルク市とMOU締結
2005年5月	製造会社TOYOTA MOTOR MANUFACTURING RUSSIA (TMMR) 設立
2007年12月	製造開始
2010年8月	ソラーズ・ブッサン社 (三井物産50%、ソラーズ50%) が設立される。同社にて1012年春頃、ランドクルーザープラドCKD組立開始予定。トヨタは部品供給とCKDの指導を担当し、組み立てられたランドクルーザーをトヨタの販売網にて販売する。

現代の参入プロセスは、トヨタと比べると、ローカル組立業者へライセンス生産を行ったこと、および製造開始がトヨタよりも3年遅いことが特徴である。

～2000年	中間業者経由で完成車 (CBU) 輸出
2001 ～ 2007年	総輸入販売会社カーネット2000 (三菱商事とロールフの合併会社、現代自自動車の総輸入販売店 (exclusive importer and distributor)) によるCBU輸出
2001年	ローカル組立業者TagAZへライセンス生産「CKD」開始。
2007年	総輸入販売会社Hyundai Motor CIS設立。
2008年2月	サンクトペテルブルク州と了解覚書MOU締結。
2008年	製造会社Hyundai Motor Manufacturing Russia (HMMR) 設立。
2010年9月	製造開始

1-2. トヨタと現代自動車の参入プロセスの違い

両社の大きな違いは、参入初期に、現代自動車が、スピーディーな参入を行うために、ローカル組立業者にライセンシングでCKD生産を行ったことである。トヨタは高品質にこだわり、ローカル組立業者を活用しなかった。一方の現代は、

新興国のボリュームゾーンに対しては高品質よりもスピードが重要であると考え、ローカル業者の能力を活用した。トヨタは自前主義に立脚しライセンス生産はこれまで無かったのに対し、現代はライセンス生産を含め新興国市場に合致した柔軟な参入方法を選択している。

後に、トヨタは2007年のリーマンショックを受けて、資本を注入し自前主義で25万台規模の大規模工場を作るやり方を見直すようになった。その結果、自社のCKD要員をロシアのウラジオストクへ派遣し、2012年4月からローカル企業で組立を開始する戦略を取るようになった。

1-3. トヨタと現代自動車のマーケティング戦略の違い

トヨタは、中高価格帯を中心に品質を優先した成長をめざし、高いブランドロイヤリティを背景に高収益ビジネスを展開した。投入車種は、トヨタ・ブランドのプレミアム・マスブランド（ランドクルーザー、プラド、RAV4、アベンシス、カローラ、カムリ等）とレクサス・ブランドのフルライン・プレミアム・ブランドなどD,E,SUVのセグメントに投入した。ターゲット顧客はハイエンドであり、流通チャネル政策は、高いサービスを提供できる3S店舗（整備工場付設のショールーム）で販売していった。

これに対し、現代は後発企業であり、プレミアムのセグメントは既に埋められていた。現代は、先発企業が優位なプレミアムのセグメントで勝負することを避け、ボリュームゾーンが購入するアクセント、エラントラ等B,Cセグメント車を中心に投入した。さらに、現代は、「異種な経営資源とビジネスモデルによる攻撃」を行った。「異質な経営資源」とは現代モータースの活用とローカル組立業者を活用したこと、「異質なビジネスモデル」とは、ローカル企業の流通チャネルも用いて、自社のチャネルと合わせ2チャネルで販売したこと、である。具体的には、次の通りである。①先発企業を上回る設備投資を行い、15万台生産可能な大規模工場を作り、総資本回転率を重視した大量生産大量販売を行った。②良い部品サプライヤーが少なかったため、現代モータースを活用した。③高価で日数がかかるロジスティクスの問題を、他社に先駆けてロシア鉄道と交渉し、シベリア鉄道を活用した。④絞り込んだ数の製品で市場別に集中的に生産・投入する「選択集中生産モデル」により、50万ルーブルで洗練されたデザインのCセグメント車現代ソラ

リスを投入した。

2. ロシアの不完全なインフラに対する対応

2-1. 部品の現地調達問題—現代モータースの同伴進出—

ロシアでは日系の自動車メーカーの要求を満たす高いレベルのサプライヤーが存在しないことが現地生産開始前から問題となっていた。現代自動車は、この問題に対し、工場を設立した際に、シャーシモジュールなどを生産している現代モータースを中心とした現代系部品サプライヤーを同伴進出させ、現地調達率を約70%前後を達成させた。トヨタの現地調達率は約3%であった（富山/塩地 2010）。

2.2 シベリア鉄道の活用

急成長し続けていたとき、タイムリーに顧客が欲しがる車を安く輸送するロジスティクスの問題は大きな課題だった。そこで、現代自動車は TSR（シベリア横断鉄道）と海上輸送を併用し競わせた。TSR の輸送では、ロシア側との交渉により、TSR ブロックトレインでタガンログまで列車全体を一括通関させる便宜を図らせた。さらに、輸送料金は、一定量の積荷を保証し長期契約の特別割引を適用させた。こうして、現代自動車は、韓国からタガンログまでスピーディーで安いロジスティクスを可能にさせたのである（辻 2007）。

3. ロシア市場への現代自動車とトヨタのアプローチの比較

現代自動車とトヨタの対ロシア市場へのアプローチをまとめると以下のような（表1、表2）。

表1. ロシア市場におけるトヨタvs現代自動車のアプローチの比較

ビジネス戦略項目	トヨタモデル	現代自動車モデル
ターゲット	ハイエンド	ボリュームゾーン
製品政策	・高級車を中心にハイエンドが購入するD, E, SUV車 ・グローバルモデル	・「選択的・重点的現地適化戦略」（ソラリス）→現地ニーズに立脚 ・「選択集中生産モデル」（絞った数の製品でマーケット別に集中的に生産・投入するモデル）→ボリュームゾーンが購入するB, Cセグ ・低価格車に多くの品揃え ・バリュー・フォー・マネー戦略
製品の仕様・デザイン	・「本国モデル」あるいは「先進国モデル」の転用が原則。 ・グローバルモデルの投入 ・地域戦略（カローラは地域別に4つのモデル展開）	・大衆車「ソラリス」は現地ニーズに合致した仕様とデザインを採用、プラットフォームはヴェルナ（中国）アクセント（韓国）と共有。 ・国別モデル（国単位でBRICs市場を分割し特定国向けの専用車種を開発投入
製品で重視する点	・機能的価値、品質、耐久性など見えない点を重視	・情緒的価値、デザイン等「見える化」を重視。市場が求める機能を顧客が認知できるよ
流通チャネル政策	・最初に3S店舗（整備工場付設のショールーム）の構築とアフターサービス人材の育成。 ・店舗数拡大も重要だが、顧客満足度を重視した店舗づくり。	・販売店舗数の増大による販売台数拡大。 ・大都市ばかりでなく、地方都市や内陸部への積極的に出店、 ・3S店舗（整備工場付設のショールーム）にこだわらない。整備工場なしも認可。 ・他のメイクとの併売も認可（2チャネル方
ロシア市場進出形態	・主として自前主義に立脚（ライセンス生産は原則無い）。 ・リーマンショック以降、現地企業の活用へ転換。	・市場に合った進出形態を選択。アウトソーシング多用（輸出→ライセンス生産→FDI） ・現地企業の活用により、資金や人材の低減を図る。ボリュームを取るためにも現地企業
工場生産能力	3万台（市場が乱高下するので高い投資を控える）	15万台（工場立ち上げ時から大規模工場建設、大量生産大量販売）
工場の海外移転モデル	「自国工場（マザーモデル）の海外展開」	「グローバル工場モデル」の「選択的重要市場」（BRICs等）展開
プロモーション	高品質の訴求	空軍式マーケティングによる認知度重視戦略
部品調達	・現地調達できない部品は輸入。 ・低い部品調達率。	現代モービスの活用で、高い現地調達率を達成
ロジスティクス	当初、海上輸送のみ	シベリア鉄道のブロックトレイン格安割引の早期活用、列車ごと一括通関の実現。

出所：ロシア現地調査、日本国内現地調査、中国自動車シンポジウム資料を基に作成。

表2. ロシアの不完全なインフラへの対応—トヨタvs現代自動車

戦略的岐路	トヨタ（先進国の多国籍企業）	現代（新興国を拠点とする企業、後発企業）
既存のビジネスモデルの「再現」か「現地適合」か	・既存のビジネスモデルを再現し、グローバルなブランド力、信頼性、ノウハウ、人材などの相対的優位を活用する。	・ローカルな知識、能力、「不完全なインフラ」を克服するリソースを見つけ出し、現地に適したビジネスモデルを構築する。
独力で競争するか、ローカル企業を活用するか	・独力で競争する。 →ローカル企業の活用開始。	・ローカル企業と提携を通じて、現地企業の能力を活用
未発達な流通網（ディーラー網）に対し、流通チャネル戦略を「再現」するか、改革を試みるか	・既存の流通チャネル戦略を「再現」	・現地の流通制度に合わせ改革を試みた →2チャネル方式（現地ローカル自動車メーカーの流通チャネルを活用）
高コストのロジスティクスに対し、「再現」するか改革を試みるか	・既存のビジネスモデルを「再現」（海上輸送で対応）	・ロジスティクス・イノベーション（シベリア鉄道の活用）で対応
困難な部品の現地調達に対し、「再現」するか改革を試みるか	・既存のビジネスモデルを「再現」（海外からの輸出で対応）	・現代モービス同伴進出により、解決。

出所：タルン・カナ、クリシュナ・Gパレブ(2012)286頁を基に筆者作成。

おわりに

トヨタは自国モデルの海外への「再現」を志向し、現代自動車はロシアのロジスティクス、未発達な流通網、困難な部品の現地調達等の不完全なインフラをチャンスととらえ、現地に適合したやり方を考えだして成功している。トヨタは先進国に拠点を置く多国籍企業で、世界水準の資本、リソース、技術、人材を基盤として新興国市場での戦略を築いている。しかし、インフラの不完備な現地市場に適応せずにこうした資源を発揮しようとし、ハイエンドというグローバルセグメントにだけしか接近できていない。そして、ロシアの「不完全なインフラ」に対して「自国モデル」の再現にこだわっている。そうしたアプローチは、確かに高い品質は維持できるが、販売台数が取れず市場占有率の低下へとつながる。中高級車は確かに利益率が高いが、バリューフォーマネーの大衆車で現代自動車にシェアを奪われ、ブランド力の低下につながる可能性がある。参入初期は、トヨタ・ブランドで富裕層にターゲットを絞り、世界水準のビジネスモデルの「再現」に成功したのであるから、次の段階として、ほかの市場セグメントに接近するためには、過度に「再現」に固執することなく、他の代替手段での代用など新興国戦略においては柔軟な対応を考えることが必要ではなかろうか。

※本稿執筆にあたり、平成 21 年度科学研究費補助金基盤研究 C 課題番号 21530446 の研究費補助金の助成を得た。

参考文献：

金 顕哲(2010)『殿様経営の日本+皇帝経営の韓国=最強企業のつくり方』United Books。

塩地洋

塩地 洋(2009)「自動車メーカーの新興国への段階的参入戦略—ロシアへのトヨタ自動車の参入を事例として—」『産業学会研究年報』第 24 号。

塩地 洋/富山栄子(2011)「現代自動車の国際競争力を探る」『事業創造大学院大学紀要』事業創造大学院大学。

タルン・カナ、クリシュナ・G・パレブ(2012)『新興国マーケット進出戦略』日本経済新聞出版社。

辻 久子(2007)『シベリア・ランドブリッジ—日ロビジネスの大動脈—』成山堂書店。

富山栄子/塩地 洋(2010)「現代自動車のグローバル展開におけるロシア市場参入の特徴—ライセ

ンシングから子会社KD生産へ」『ロシア・ユーラシア経済—研究と資料—』940号、ユーラシア研究所。

富山栄子/塩地 洋(2011)「ロシアにおける現代自動車のマーケティング戦略」『ERINA REPORT』Vol.98、2011年3月号、環日本海経済研究所。

富山栄子(2008)「外国大手自動車メーカーの対ロシア戦略—フォード、ルノー、GM、現代自動車を中心に—」No.913,2008年8月号、ユーラシア研究所。

富山栄子/塩地 洋(2012)「現代自動車の新興国戦略—インドとロシアのケースを中心に—」敬和学園大学紀要（近刊）。

資料：

中国自動車シンポジウム「現代自動車から何を学ぶか—新興国における競争力要因—」2011年報告各資料（京都大学東アジア経済研究センター主催）。

〔執筆者〕 富山栄子（事業創造大学院大学教授）

（※このレポートは、三菱東京UFJ銀行グループが海外の日系企業の駐在員向けに発信しているウェブサイト MUFG BizBuddy に 2012 年 3 月 1 日付で掲載されたものです。）